

- 1.Білик М. Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств // Фінанси України. – 2003. – №12. – С.24-36.
- 2.Бондаренко О.С. Методика управління портфелем дебіторської заборгованості // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №4 (58). – С.17-22.
- 3.Магичина Н. Финансовая политика предприятия как инструмент управления дебиторской задолженностью // Бухгалтерский учет и аудит. – 2005. – №7 – С.25-28.
- 4.Financial management: concepts and applications / Ramesh K. S. Rao. – 3 rd ed. – Cincinnati, Ohio – South-Western Coollege Publishing, 1995. – 836 p.
- 5.Fundamentals of corporate finance / Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan – 2nd ed., annotated instructor's ed. – Boston – IRWIN, 2005. – 724 p.
- 6.Understanding financial statements / Lyn M. Fraser, Aileen Ormiston. – 5<sup>th</sup> ed. – Upper Saddle River, New Jersey – Prentice-Hall, 1998. – 348 p.

*Отримано 05.09.2008*

УДК 338.242

Г.П.ДОМБРОВСЬКА, І.О.ГЕРАЩЕНКО, кандидати екон. наук

*Українська інженерно-педагогічна академія, м.Харків*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Розглядаються питання, пов'язані з виявленням особливостей при організації системи стратегічного планування на підприємствах.

У сучасних умовах українські підприємства функціонують у постійно змінному середовищі, що потребує сучасних підходів до управління їх діяльністю. Нестабільність економічної кон'юнктури, жорсткість конкуренції, підвищення вимог споживачів до продукту, що виробляється, скорочення життєвого циклу товару значно ускладнюють процес управління, а перспективи розвитку підприємств стають все менш передбаченими. В цих умовах оперативних заходів щодо адаптації до нових реалій недостатньо. З метою збереження та посилення свого положення на ринку необхідно займатися стратегічним плануванням. Сьогодні це – одна з найважливіших управлінських технологій, використання якої дозволить досягти скоординованості дій підрозділів підприємства з реалізацією його стратегічних цілей, збільшити можливості в забезпеченні підприємства необхідною інформацією, сприяти раціональному розподілу ресурсів, поліпшити контроль в організації.

Питанням стратегічного планування та управління присвячені праці В.І.Іващенко, М.А.Болух, А.П.Дурович, Д.Д.Ткаченка, А.Н.Петрова [1-4] та ін.

Високо оцінюючи результати досліджень цих авторів, слід зазначити, що ряд проблем методичного і практичного характеру щодо організації процесу реалізації стратегії, формування і розвитку системи

стратегічного планування на промислових підприємствах недостатньо опрацьовані. Це стосується методів проведення стратегічного аналізу, інформаційно-аналітичного забезпечення даного процесу на підприємствах.

Метою даного дослідження є виявлення специфіки організації стратегічного планування на підприємствах, виявлення недоліків такої організації на підприємствах і розробити методи щодо усунення виявлених недоліків.

У господарчій практиці сучасної України механізми стратегічного управління та планування, необхідність застосування яких вже усвідомлена, знаходяться тільки на стадії розвитку. Неадаптованість підприємств до швидкозмінного зовнішнього середовища визначається недостатньою досконалістю окремих елементів стратегічного планування.

На практиці для реалізації планової роботи підприємства частіше застосовують традиційні методи планування виробничо-господарчої діяльності, прогнозують без достатнього обліку номенклатуру, ціни на випускаючи продукцію, постачальників і споживачів, інші показники та нормативи, що закладені в основу планів структурних підрозділів підприємства.

Планування – це дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, постановка якісних та кількісних цілей стійкого розвитку конкурентоспроможності підприємства та визначення шляхів їх досягнення. Відсутність необхідного обліку й розробки системи показників, які характеризують стан зовнішнього середовища, формування окремих розділів стратегічних планів на основі різноманітної вихідної інформаційної бази призводить до фрагментарності планової роботи, неузгодженості планових завдань різних галузей підприємницької діяльності і структурних підрозділів підприємства. Планування здійснюється на основі існуючих замовлень, що забезпечує недостатню завантаженість виробничих потужностей.

Стратегічне планування – це планування в згорнутій формі по підрозділах підприємства у вигляді старого технічного промислового фінансового плану, але в суттєво меншому об'ємі за кількістю розділів та системою показників. Більшість підприємств замінюють процес стратегічного планування бізнес-планами – планами поточної діяльності – що суперечить сутності процесу стратегічного планування. Такі плани, як правило, не містять механізму корегування в процесі реалізації, що сприяє певній неорганізованості в роботі структурних підрозділів, знижується дисципліна та відповідальність за кінцеві фінансові результати.

Швидкісні зміни економічних умов, інфляційні процеси, неперед-

баченість поведінки конкурентів, постачальників та споживачів сприяють виникненню об'єктивних труднощів у діяльності планово-економічних служб при здійсненні перспективного планування, оперативної планової роботи, яка ведеться без належного наукового та практичного обґрунтування, з фактичною відсутністю єдиних методик планування показників, обґрунтованих норм матеріально-трудових витрат має інтуїтивно-імовірний характер.

Стратегічне планування – своєрідний вид безупинної планової роботи, що складається з обґрунтування на довгострокову перспективу шляхів досягнення конкурентних переваг підприємства, які щорічно уточнюються розрахунками, реалізуються на основі гнучкої адаптивної тактики стратегічного управління.

Для практичної реалізації стратегічного планування як процесу важливо дотримуватися базових принципів [1, с.147]:

- гнучкості (постійна адаптація до змін середовища функціонування, корегування планів);
- безупинності (систематичний перегляд планів);
- комунікабельності (координація та інтеграція зусиль);
- участі (залучення всіх можливих учасників);
- адекватності (раціонально точне моделювання реальних процесів у плануванні);
- комплексності (взаємопов'язане відбиття в плані всіх напрямків фінансово-господарчої діяльності);
- поліваріантності (вибір найкращої з альтернативних можливостей досягнення цілей, розробка сценаріїв майбутнього);
- ітеративності (багаторазова проробка раніше складених розділів плану, творчий характер процесу планування);
- синергізму (перевищення сукупного ефекту від кооперації планових рішень в умовах відкритості, нелінійності й необоротності зовнішнього середовища над сумою окремих рішень);
- наукової обґрунтованості, повноти, деталізації (визначається генеральною метою, її редукцією та диференціацією);
- вирівнювання в процесі планування (урахування вузьких місць);
- економічності (співвідношення користі і витрат на здійснення планової роботи).

Більшість підприємств не мають комплексної стратегії розвитку; планові рішення приймаються виключно з урахуванням внутрішнього середовища при ігноруванні ресурсної обмеженості зовнішнього ринкового середовища; невідомим залишається або необґрунтованим сам алгоритм організації процесу стратегічного планування; відсутня схе-

ма формування оптимального портфеля замовлень; застосовуються скорочені форми стратегічного планування.

Послідовність здійснення стратегічного планування на підприємстві передбачає реалізацію, щонайменше, трьох блоків заходів: стратегічний аналіз, розробка економічної стратегії та формування стратегічного плану. З точки зору багаторівневої системи, процес стратегічного планування на основі тріади «прогноз – стратегія - план» полягає, по-перше, в перегляді стратегії розвитку на основі прогнозної інформації про зміни ринкової кон'юнктури, по-друге, у періодичному корегуванні планів залежно від змін базової й функціональної стратегії, по-третє, в регламентації розвитку будь-якого процесу планами, що охоплюють певний перелік показників (індикаторів).

Для координації зусиль усіх учасників процесу стратегічного планування необхідно виділити в організаційній структурі підприємства колегіальний орган (Центр стратегічного планування), метою якого було б об'єднання служби стратегічного маркетингу і стратегічного аналізу, служби забезпечення роботи єдиної комп'ютерної системи, служби планування виробництва і реалізації продукції, служби стратегічного планування НДОКР та інвестицій, служби фінансово-економічного планування.

Визначення ймовірних сценаріїв розвитку підприємства передбачає трансформацію змісту структурних складових стратегічного планування на різних етапах розвитку підприємства, розподіл компонентів відповідно до стадії стратегічного розвитку організації [2, с.270] (таблиця).

Основною перевагою стратегічного планування є значна ступінь обґрунтованості планових показників, більша імовірність реалізації планових сценаріїв розвитку подій.

Сучасний потужний темп змін в економіці представляє стратегічне планування як виключний спосіб формального прогнозування перспективних проблем і можливостей. Розроблена система стратегічного планування забезпечує вище керівництво підприємства засобами формування плану на довгий строк, надає основу для прийняття рішень, сприяє зниженню ризику при прийнятті рішень, забезпечує інтеграцію цілей і задач усіх структурних підрозділів організації.

Разом з явними перевагами сучасні підходи до стратегічного управління і стратегічного планування мають ряд недоліків, які обмежують сферу її застосування, надаючи певні труднощі при їх практичній реалізації:

Трансформаційна модель змісту структурних складових  
на різних етапах розвитку підприємства

Етапи стратегічного планування	Фази стратегічного розвитку організації				
	задум створення бізнес-системи	структуризація бізнес функцій	визначення бізнес процесів	управління діяльністю підприємства	удосконалення інструментарію використання потенціалу організації
Формулювання місії підприємства	Місія проголошена	Місія організації визначає сутність діяльності в вигляді розбіжностей функціональної складової бізнес-підрозділів	Уявлення детального опису основних бізнес-процесів	Місія стає фундаментом використання ресурсів підприємства	Реформування місії з метою підтримки стадії зросту в розвитку підприємства
Визначення цілей підприємства в цілому і бізнес-підрозділів	Вихід на ринок і досягнення при найменших	Побудова дерева цілей організації, з метою визначення ієрархічних рівнів	Розподіл обов'язків між ієрархічними рівнями організації		
	витратах максимального фінансового результату			Цілі – об'єктивні механізми управління напрямками діяльності та ресурсної бази організації	Цілі направлені на скорочення рівня витрат і виявлення ефективних напрямків діяльності підприємства
Аналіз елементів зовнішнього середовища	Використання інструментів аналізу основних складових зовнішнього середовища	Розробка механізму взаємодії з зовнішнім середовищем напрямків	Визначення процедур цього механізму і ступеню відповідальності робітників за реалізацію даного механізму	Постійний моніторинг змін зовнішнього середовища	Використання адаптивного механізму
Аналіз стратегічних альтернатив	Аналіз сильних та слабких сторін бізнес-ідеї	Розробка контуру функціонального управління підприємством	Відбір оптимального набору бізнес-процесів	Використання стратегії для визначення оптимального використання потенціалу організації	Пошук нових шляхів підвищення ефективності організації
Вибір стратегії	Стратегія, направлена на здобуття ринкової долі	Стратегія, направлена на використання переваг функціональної значущості підприємства	Стратегія оптимізації бізнес-процесів	Стратегія "Оптимум"	Стабілізаційна стратегія
Реалізація стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища	Розробка макету бізнес-системи	Створення "функціонального каркасу "	Аутсорсинг	Комплекс заходів, направлених на досягнення основних цілей й задач діяльності підприємства	Механізми диференціації, інтеграції
Створення механізму контролінгу і оцінки ефективності етапів стратегічного розвитку	Власники організації та топ менеджмент контролюють створення структури організації	Контроль здійснюється за допомогою делегування повноважень підрозділами	Розробка системи показників й нормативів виконання бізнес-процесів підрозділами	Єдина система збалансованих показників	Визначення виконання ланцюга цінностей

- 1) за умов великої глибини та масштабу охоплених подій, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі функціонування підприємства, стратегічне планування підчас не може надати точної, детальної картини майбутнього;
- 2) стратегічне управління не може бути зведено до набору стандартних процедур і схем, що приписують однозначний спосіб вирішення проблеми розвитку фірми;
- 3) організація робіт із стратегічного планування й управління потребує великих зусиль, витрат часу, певної гнучкості та мистецтва в прийнятті рішень.

Таким чином, для подолання перелічених вище труднощів доцільно:

- створити високу внутрішньофірмову культуру управління виробництвом (організаційна реструктуризація і технічна модернізація, глибокі маркетингові дослідження, реклама, PR, удосконалення юридичної бази);
- мати виважений механізм збору інформації про зовнішнє середовище функціонування підприємства (кон'юнктура ринку, ціни, ресурси, партнери, конкуренти, витрати та оцінка потенціалу самого підприємства);
- прийняти (розробити) досить прості (а тому зрозумілі й легко впроваджувані) моделі та методики стратегічного аналізу і планування, які дозволять визначити місце підприємства на ринку, перспективи його розвитку, виробити реальні стратегії розвитку.

1.Іващенко В.І., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. – К.: Знання, 2004. – 243 с.

2.Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 2007. – 464 с.

3.Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия. – СПб.: СПбУЭФ, 2003. – 458 с.

4.Ткаченко Д.Д. Роль стратегического планирования в развитии предприятия // Современные аспекты экономики. – СПб., 2004. – № 6(57). – С.12-17.

*Отримано 16.10.2008*